

**Nadia
BENEDETTI**

**Laetitia
RAMBERTI**

**Matthias
RENNER**

**LA MÉTHODE
LEGO®
SERIOUS
PLAY®**

**Histoire, fondements
et applications**

DUNOD

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec la valeur de neutre. Ce choix n'a aucune valeur discriminatoire.

LEGO® et LEGO® SERIOUS PLAY® sont des marques du groupe LEGO®.
Toutefois, cet ouvrage n'est pas approuvé, autorisé ou soutenu par le groupe LEGO®.

Les marques commerciales et les droits d'auteur de LEGO®, LEGO® SERIOUS PLAY®, le logo LEGO®, minifigures, briques et configuration des tenons des briques sont la propriété du groupe LEGO®.

Les directives de la marque LEGO® SERIOUS PLAY®

sont accessibles via le lien suivant (incluant les mises à jour de 2017) :

https://www.lego.com/cdn/cs/set/assets/bltaa1b18977a46a9f0/LEGO_SERIOUS_PLAY_Trademark_Guidelines_version_2017.pdf

Vous pouvez les trouver sur le site web de LEGO® :

<https://www.lego.com/en-us/themes/serious-play/facilitation>

Ce livre s'inspire du guide open-source LEGO® SERIOUS PLAY® téléchargeable directement :

https://www.lego.com/cdn/cs/set/assets/blt8ec1d6ff766ddfd4/LEGO_SERIOUS_PLAY_OpenSource_14mb.pdf

Vous pouvez le trouver sur le site web de LEGO® :

<https://www.lego.com/en-us/themes/serious-play/background>

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Lise Beninca, Ludivine Le Gall

Couverture : Studio Dunod

Illustration de couverture : © nelena – Shutterstock

Photos du livre : © Nadia Benedetti, Laetitia Ramberti, Matthias Renner

Fabrication : Cédric Mathieu

Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-084299-5

Sommaire

Remerciements	5
Avant-propos.....	7
Introduction à la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®	13

PARTIE 1 **À l'origine** **de la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®**

Chapitre 1 – 1995-2003 : les années Executive Discovery	23
Chapitre 2 – 2004-2010 : les années LEGO®	27
Chapitre 3 – Depuis 2010 : la liberté d'entreprendre	31
Chapitre 4 – LEGO® SERIOUS PLAY® en France	35

PARTIE 2 **Concevoir et animer** **un atelier LEGO® SERIOUS PLAY®**

Chapitre 5 – Le design d'un atelier LEGO® SERIOUS PLAY®	43
Chapitre 6 – L'animation d'un atelier : dynamique globale.....	57
Chapitre 7 – L'animation d'un atelier : le rôle du facilitateur	69
Chapitre 8 – Le questionnement efficace	83
Chapitre 9 – Le matériel : ce ne sont pas que des briques !	93

PARTIE 3
Les fondements
de la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®

Chapitre 10 – Pourquoi avoir recours au jeu en entreprise ?	103
Chapitre 11 – Les apports du jeu sérieux en entreprise.....	113
Chapitre 12 – Les fondements scientifiques de la méthode.....	125

PARTIE 4
LEGO® SERIOUS PLAY®, concrètement

Chapitre 13 – Exemples de cas proposés par des facilitateurs.....	147
Chapitre 14 – La communauté internationale.....	167
Épilogue – <i>Don't call it</i> LEGO® SERIOUS PLAY®	191
Conclusion	195
Bibliographie et sitographie.....	197

Remerciements

Nos remerciements vont avant tout aux contributeurs, d'ici et d'ailleurs, qui ont partagé avec nous leurs histoires, expériences et cas concrets.

Merci aussi à Robert Rasmussen et Per Kristiansen, qui nous ont permis d'encore mieux comprendre l'histoire et les principes de cette méthode qu'ils ont contribué à faire rayonner dans le monde entier.

Et merci à nos proches (ils se reconnaîtront), qui nous ont supportés et soutenus, avec patience et amour, pendant l'écriture de ce livre.

AU REVOIR JEAN !

Pendant la rédaction de ce livre, nous avons appris la disparition de Jean Semo. Il était l'un des formateurs français à la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®. Nous voulions témoigner ici de son engagement et de sa pédagogie bienveillante, et le saluer une dernière fois.

Avant-propos

Pourquoi ce livre ?

La méthode LEGO® SERIOUS PLAY® vient répondre à un besoin croissant dans les entreprises : sortir des réunions inefficaces où la majorité des participants passent leur temps à écouter les autres parler sans pouvoir contribuer de manière significative. S'émanciper de cette règle des 80/20¹ est l'un des enjeux de la méthode qui offre une alternative efficace pour impliquer tous les membres d'une équipe dans la résolution de problèmes et la prise de décision.

L'objectif de la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® est, en premier lieu, de transformer ces réunions classiques et finalement improductives, en réunions ayant comme résultat une plus grande participation, la production de plus d'idées et plus de mobilisation dans la mise en œuvre des décisions et des actions. Cette méthode vient ainsi révolutionner le temps collaboratif en permettant aux participants de construire ensemble des stratégies de résolution de problèmes et de prise de décision plus engagée et engageante.

Étant donné l'essor grandissant de cette méthode, il manquait un ouvrage en français sur le sujet. BAM ! C'est désormais chose faite avec ce livre, grâce auquel nous souhaitons montrer ce qui se cache derrière la magie de cette méthode, en vous faisant découvrir l'histoire de LEGO® SERIOUS PLAY®, les rouages d'un atelier, l'importance de sa préparation et de son animation, mais aussi les principes fondateurs (le jeu sérieux et les théories scientifiques) sur lesquels la méthode s'appuie.

1. Règle selon laquelle 20 % des personnes monopolisent 80 % du temps de parole.

Notre intention est d'adopter la même approche que celle de notre projet BAM – Briques Autour du Monde¹ – en vous offrant, cher lecteur, des perspectives venant des quatre coins du monde pour une meilleure compréhension des enjeux et des avantages de cette méthode.

Pour qui ?

Ce livre s'adresse aux leaders courageux qui ont assez d'audace pour jouer sérieusement et oser la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®. Ils découvriront comment cette méthode innovante permet de rendre les idées concrètes, de faciliter la communication et la collaboration, pour des prises de décision et des résolutions de problèmes plus efficaces.

Ce livre s'adresse également aux accompagnateurs du changement, facilitateurs de groupes, coachs, consultants, formateurs qui cherchent à élargir leur répertoire de méthodes novatrices pour accompagner les organisations dans leur transformation. Ils apprendront comment le jeu sérieux et la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® peuvent rendre leur accompagnement plus impactant.

Et, bien sûr, ce livre s'adresse à vous aussi, chers collègues facilitateurs formés à la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®. Nous avons préparé un contenu riche d'approfondissements théoriques, d'exemples concrets venus du monde entier et d'astuces pour rendre vos ateliers encore plus significatifs !

Comment ?

Nous avons écrit ce livre à trois, plus... une trentaine de contributeurs. Vous voyez, l'inspiration de BAM est bien là : de la curiosité, des perspectives différentes, mais toutes convergentes vers une description des

1. BAM – Briques Autour du Monde – est un projet visant à diffuser concrètement la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® en français ; il comprend une série de webinaires, un site Internet (www.bam4lsp.com) et désormais un livre.

usages pratiques de la méthode avec, comme une cerise sur le gâteau, une analyse poussée du jeu en entreprise.

Êtes-vous curieux de partir en voyage pour découvrir la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® ? Embarquement immédiat avec l'introduction : qu'est-ce que la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®, pourquoi est-elle devenue populaire dans les entreprises, par qui est-elle utilisée et pour quels usages ?

Vous êtes à bord. Les ceintures sont bouclées. Décollage imminent vers la première partie. Installez-vous confortablement pour découvrir l'histoire de la méthode, depuis ses débuts en 1995 jusqu'à aujourd'hui. Nous parlerons des étapes clés de son développement, des premiers pas de la méthode en France vus par un facilitateur et des initiatives qui se sont développées ces dernières années.

Nous avons atteint notre vitesse de croisière. Le voyage continue avec la deuxième partie, où nous décrivons concrètement la conception et l'animation d'un atelier avec la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® – depuis la clarification jusqu'à l'organisation logistique, en s'arrêtant sur le rôle du facilitateur, ses compétences, ses qualités et ses spécificités. Découvrez également le questionnement efficace qui est au cœur d'un atelier réussi. Enfin, mettez les mains dans les briques avec joie, même si vous apprendrez que « ce ne sont pas que des briques » lorsqu'il s'agit d'un atelier LEGO® SERIOUS PLAY®...

Vous êtes bien installé ? Alors la troisième partie va vous plonger dans les fondements scientifiques de la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®. Nous y expliquons pourquoi et comment le « jeu sérieux » est entré dans les entreprises pour améliorer la résolution de problèmes. Puis nous explicitons les fondements scientifiques qui sont au cœur de la méthode : du constructivisme à la pensée systémique, en passant par la métaphore qui permet de mieux comprendre les idées et les concepts, et le storytelling qui permet à l'équipe de créer un récit commun pour mieux se projeter dans l'avenir. Laissez-vous emporter par le flow, cette expérience optimale qui permet un état d'engagement total, augmentant ainsi l'efficacité des décisions prises. Le tout grâce aussi à des facilitateurs qui partagent avec vous leurs expériences et leurs pratiques.

Justement, parlons-en de ces expériences et de ces pratiques ! Regardez par le hublot et découvrez le paysage. Un paysage de nuages qui, au premier coup d'œil, semblent tous semblables et qui sont pourtant tous différents et forment un ensemble à perte de vue... Dans cette quatrième partie, nous vous ferons découvrir douze cas clients racontés par des facilitateurs francophones, pour vous montrer concrètement l'usage de la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®. Et cette mer de nuages, vous allez la survoler jusqu'à l'horizon lointain pour découvrir la communauté internationale des facilitateurs et dix-huit récits inspirants venus des quatre coins du monde.

Il est temps de redescendre... atterrissage imminent ! La cinquième et dernière partie vous permettra de mieux comprendre encore ce qu'est et n'est pas la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® et nous vous laisserons repartir, non sans avoir partagé avec vous nos souhaits pour l'avenir.

Par qui ?

Nous serons vos guides tout au long de ce livre. Nous l'avons écrit pour vous, dans un esprit à la fois ludique et sérieux. Qui sommes-nous et que représente pour nous la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® ? Laissez-nous encore quelques lignes pour vous le dire...

« Une méthode pour mieux se découvrir, découvrir l'autre, voir au-delà de nos préjugés en toute sécurité et, avec curiosité, construire ensemble une vision partagée de notre présent ou de notre futur... »

Ma rencontre avec la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® m'a intriguée, au point de me pousser à la tester, dans sa version *open source*, avec des clients fidèles en juin 2015. Une évidence ! Voir à quel point la communication authentique était accélérée, percevoir la puissance de cette méthode qui rend explicite l'implicite a fini de me convaincre et j'ai décidé de poursuivre par la formation certifiante avec Robert Rasmussen en septembre de la même année.

Je suis Laetitia Ramberti¹ et cette méthode a, depuis ce jour, un impact considérable sur moi. Les mots qui me viennent à l'esprit pour décrire cet impact sont « diversité » et « audace ». La diversité des personnes qui composent cette communauté internationale à laquelle j'appartiens avec joie, la diversité des situations sur lesquelles j'ai eu l'occasion de travailler, et enfin la diversité des pays, où j'ai pu animer ou coanimer des ateliers, *same same but different*². Et l'audace : celle des organisations qui osent le jeu sérieux pour résoudre des problèmes complexes et celle des participants qui se mettent en jeu pour construire, brique après brique, un monde meilleur pour eux et leurs équipes.

« Ce n'est que lorsque nous nous comprenons bien et que nous "com-prenons" littéralement ce que chacun pense que nous pouvons apprendre les uns des autres et nous inspirer mutuellement. C'est là que commence la vraie créativité commune qui nous aide à élaborer ensemble des solutions qui sont soutenues par tous et finalement réellement mises en œuvre. » J'ai été fasciné par la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® dès l'instant où une amie m'a montré des photos d'un atelier de stratégie en 2015. Je m'appelle Matthias Renner³ et j'ai suivi la formation certifiante avec Robert Rasmussen en 2016. En quoi la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® est-elle si incroyable ? Pouvoir faire en sorte que chaque personne dans la salle ait une voix et soit comprise ; voir l'étonnement et vivre des moments « Ah » lorsque les participants réalisent qu'ils viennent de construire leur solution à une question posée ; observer ce qu'il se passe entre les participants au fur et à mesure qu'ils travaillent ensemble ; et voir comment ils élaborent peu à peu leur solution commune... tout cela est à chaque fois incroyable.

Constater que le comportement des personnes entre elles change à la suite d'un atelier, sachant que cela se répercutera au sein de l'entreprise – voire plus loin – avec le potentiel de provoquer de grands changements, est un cadeau pour lequel je suis très reconnaissant.

1. [linkedin.com/in/laetitiaramberti](https://www.linkedin.com/in/laetitiaramberti)

2. *Same same but different* (« pareil pareil mais différent ») est une phrase qu'on utilise beaucoup en Thaïlande. Découvrez ses origines et sa signification profonde ici : LASSEN M., « Same Same, But Different – Meaning & Example Sentences », [grammarhow.com](https://www.grammarhow.com)

3. [linkedin.com/in/matthiasrenner](https://www.linkedin.com/in/matthiasrenner)

« Résoudre les problèmes complexes avec des idées géniales, le tout dans le plaisir du jeu », tel était mon pari lorsqu’il y a huit ans j’ai commencé à faciliter des ateliers avec la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®. Je suis Nadia Benedetti¹ et j’ai eu un véritable coup de foudre pour cette méthode. J’ai été initiée au sein de la branche éducative du groupe LEGO® (LEGO® EDUCATION). Pendant quatre ans, j’ai été au cœur des recherches autour de la valeur du jeu, pour apprendre et pour grandir ensemble. Un jour, par une porte entrouverte, j’ai aperçu une équipe en train de « jouer des stratégies » en utilisant cette méthode. Ce fut une révélation ! Car les adultes aussi apprennent à mieux s’adapter en faisant preuve de créativité lorsqu’ils sont dans le plaisir du jeu.

J’ai alors suivi la formation certifiante à Centrale Supélec en 2015 et ai aussitôt proposé des ateliers à mes équipes, pour les engager dans plus de coopération et d’innovation au-delà de l’interculturalité. Je travaille aujourd’hui à mon compte en France et à l’international, dans des secteurs très diversifiés, avec toujours la même ambition : faciliter les talents et enrichir l’intelligence créative des équipes, pour apprendre à apprendre et transformer l’incertitude en opportunité d’innovation. Le tout en s’amusant.

1. [linkedin.com/in/nadiabenedetti](https://www.linkedin.com/in/nadiabenedetti)

Introduction à la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®

Selon Robert Rasmussen et Per Kristiansen, « LEGO® SERIOUS PLAY® est une méthode de réflexion, de communication et de résolution de problèmes utilisée dans des organisations et des équipes réelles menées par des leaders courageux ». Cette méthode, créée dans les années 1990 et lancée en 2001, permet de réfléchir, de communiquer et de résoudre des problèmes.

Puisqu'il existe de nombreuses autres méthodes de résolution de problèmes, on ne peut pas vraiment parler de valeur ajoutée au sujet de la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®, mais plutôt de différents aspects qui participent tous de la même manière, comme dans la fable indienne « Les six aveugles et l'éléphant¹ ».

Comment ?

La méthode LEGO® SERIOUS PLAY® s'appuie sur :

- des fondements scientifiques ;
- un processus central structuré en quatre étapes (poser une question, construire un modèle en réponse, partager l'histoire du modèle construit, réfléchir ensemble) ;
- sept techniques d'application (pour la méthode 2.0 développée par Per Kristiansen et Robert Rasmussen) ;

1. Cette fable raconte que six aveugles eurent à décrire un éléphant en le touchant en différentes parties de son corps. Ils en déduisirent des représentations différentes, chacune ayant une part de vérité.

- des principes fondateurs :
 - les leaders n’ont pas toutes les réponses et leur réussite repose sur l’expression de tous ;
 - les personnes veulent appartenir et contribuer à quelque chose de grand ;
 - bien trop souvent, les équipes ne travaillent pas de manière optimale et leurs connaissances restent sous-exploitées ;
 - encourager la contribution et l’expression de tous renforce la pérennité d’une organisation, surtout dans ce monde complexe et adaptatif ;
- une « Éthique LEGO® SERIOUS PLAY® » spécifique, composée de convictions, processus et dynamiques auxquels les participants et le facilitateur s’engagent ;
- l’utilisation de briques LEGO® ;
- un facilitateur formé ;
- des participants volontaires.

Pourquoi ?

Une méthode qui réduit nos filtres de perception

La méthode LEGO® SERIOUS PLAY® permet de limiter l’impact de nos propres filtres de perception qui sont influencés, entre autres, par notre culture, notre famille et nos groupes de pairs, en bannissant toute interprétation des modèles d’autrui. C’est l’une des missions du facilitateur qui garantit ainsi ce cadre protégé. Il s’agit de ne pas faire de suppositions erronées ni de « mal » interpréter les idées des autres.

Selon Daniel Kahneman¹, notre cerveau utilise deux modes de pensée distincts : le système 1 et le système 2. Le système 1 est automatique, rapide et fonctionne de manière intuitive, alors que le système 2 est volontaire et requiert une réflexion consciente. Le système 1 est

1. KAHNEMAN D., *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2016.

responsable de la création de stéréotypes, du classement dans des catégories et de la reconnaissance de modèles, tandis que le système 2 « approuve » les impressions et intuitions du système 1 et les transforme en croyances. En utilisant la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®, qui ne propose pas d'interprétation des modèles construits, nous engageons toujours le système 2 et prêtons donc une attention particulière aux réponses des autres, ce qui réduit le risque de mauvaise compréhension.

Pendant la narration de l'histoire de son modèle, le constructeur utilise celui-ci comme un support et guide les autres à travers son récit, en mettant l'accent sur chaque partie du modèle. L'histoire évolue au fil de la narration, en attirant l'attention sur le modèle, sans tenir compte de ce que les autres participants peuvent penser de l'histoire ou de son caractère « politiquement correct ». En parlant uniquement du modèle et en ne prenant en compte que ce qui y est présent, la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® crée une sorte de dissociation entre la personne et le récit, ce qui réduit le risque de conflit. De plus, sachant que toutes les réponses sont présentes dans le modèle, les participants sont assurés de ne rien oublier.

En psychologie sociale, l'effet de halo¹ désigne le fait que nous évaluons les comportements ou les informations provenant d'une personne en fonction de l'impression positive ou négative que nous avons d'elle. Bien que nous soyons conscients de cet effet, nous avons du mal à le gommer complètement. Avec la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®, lors de la narration de l'histoire, la personne est mise au second plan et le modèle au premier. Cela peut contribuer à réduire l'effet de halo (ceci restant une hypothèse).

Une méthode qui renforce la confiance en soi

La méthode LEGO® SERIOUS PLAY® permet aux personnes qui se sentent généralement peu enclines à parler en public, ou qui ont l'impression de ne pas avoir grand-chose à apporter, d'acquérir davantage

1. WETZEL C. G., WILSON T. D. et KORT J., « The Halo Effect Revisited: Forewarned Is Not Forearmed », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 17, 1981.

de confiance en elles¹ et de partager leurs idées et leurs points de vue. Grâce à cette méthode, tous les participants sont entendus et ont la possibilité de contribuer à la résolution de problèmes. L'attention et la curiosité avec lesquelles chaque modèle est considéré renforcent le sentiment d'efficacité personnelle de chacun et permettent de découvrir de nouvelles perspectives qui n'auraient pas été partagées sans cela. Souvent, ce sont les personnes qui sont habituellement peu écoutées qui offrent des perspectives surprenantes et inédites.

Une méthode qui s'appuie sur un apprentissage multisensoriel

En partageant le sens du modèle construit, la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® utilise également un apprentissage multisensoriel, en ajoutant un canal sensoriel supplémentaire à la transmission des connaissances². Cela permet d'ancrer les connaissances de manière plus profonde et plus rapide. Les participants se souviennent souvent du modèle qu'ils ont construit et de sa signification plusieurs années après avoir participé à un atelier LEGO® SERIOUS PLAY®.

Notre cerveau essaie de faire converger les connaissances nouvellement acquises avec celles dont il dispose, d'identifier des modèles et de tirer des conclusions³. Nous apprenons des autres participants et acquérons de nouvelles connaissances à travers la multitude d'aspects et de perspectives que nous découvrons.

1. Dans un atelier LEGO® SERIOUS PLAY®, il est arrivé qu'un des participants souffre d'un fort bégaiement. En partageant son histoire, il était totalement concentré sur le modèle. Après chaque question, le bégaiement a nettement diminué, si bien qu'à un moment donné, on ne le percevait quasiment plus.

2. Le sens des modèles est également partagé. Les éléments du modèle ont une signification particulière et les modèles sont riches en analogies et en métaphores – des images que nous pouvons voir et qui ne reflètent pas seulement les pensées du créateur, mais qui sont aussi liées à nos propres images mentales. Des chercheurs ont qualifié l'ajout d'un canal sensoriel supplémentaire d'« apprentissage multisensoriel ». Voir SHAMS L. et SEITZ A. R., « Benefits of Multisensory Learning », *Trends in Cognitive Sciences*, 2008.

3. KONOVALOV A. et KRAJBICH I., « Neurocomputational Dynamics of Sequence Learning », *Neuron*, vol. 98, 2018.